
	<p>Science, Education and Innovations in the Context of Modern Problems Issue 2, Vol. 9, 2026</p>
<p>RESEARCH ARTICLE </p>	
<p>La culture de la qualité dans les établissements d'enseignement supérieur : Fondements théoriques, dynamiques organisationnelles et enjeux de performance</p>	
<p>Elmossoues Yagoub</p>	<p>University of Relizane Algeria Email: yagoub.elmossoues@univ-relizane.dz</p>
<p>Yahiaoui Zahir</p>	<p>University of Relizane Algeria Email: zahir.yahiaoui@univ-relizane.dz</p>
<p>Zegaoua Ahmed</p>	<p>University of Relizane Algeria Email: ahmed.zegaoua@univ-relizane.dz</p>
<p>Issue web link</p>	<p>https://imcra-az.org/archive/392-science-education-and-innovations-in-the-context-of-modern-problems-issue-2-vol-9-2026.html</p>
<p>Keywords</p>	<p>Culture de la qualité ; enseignement supérieur ; culture organisationnelle ; performance institutionnelle ; compétences professionnelles ; gouvernance universitaire</p>
<p>Abstract</p>	
<p>La quête de la qualité constitue aujourd'hui un impératif stratégique pour toutes les organisations, et plus particulièrement pour les établissements d'enseignement supérieur confrontés à des exigences accrues de performance, de compétitivité et de responsabilité sociale. Dans ce contexte, la culture organisationnelle apparaît comme un levier fondamental permettant de structurer les comportements, d'orienter les pratiques managériales et de renforcer l'engagement des acteurs académiques autour d'objectifs communs. Cette étude théorique vise à analyser le concept de culture de la qualité dans les établissements d'enseignement supérieur en mettant en lumière ses fondements conceptuels, ses caractéristiques essentielles et ses mécanismes de formation. Elle examine également l'impact des valeurs, des attitudes et des pratiques organisationnelles sur la performance institutionnelle et le comportement des personnels universitaires. À travers une revue approfondie de la littérature scientifique, l'étude montre que la culture organisationnelle ne se limite pas à un ensemble de normes formelles, mais constitue un système dynamique de valeurs partagées, de représentations symboliques et de pratiques sociales qui influencent durablement la qualité de l'enseignement, de la recherche et de la gouvernance universitaire. Les résultats théoriques soulignent que l'instauration d'une culture de la qualité repose sur des processus cohérents de sélection du personnel, de formation continue, de leadership exemplaire et de socialisation organisationnelle. L'article met également en évidence que toute tentative d'amélioration de la performance académique demeure limitée si elle ne s'accompagne pas d'une transformation profonde des valeurs et des mécanismes culturels sous-jacents. Cette contribution constitue ainsi une base conceptuelle pour de futures recherches empiriques visant à analyser la culture de la qualité dans des contextes universitaires spécifiques.</p>	
<p>Citation</p>	
<p>Elmossoues Yagoub; Yahiaoui Zahir; Zegaoua Ahmed. (2026). La culture de la qualité dans les établissements d'enseignement supérieur : Fondements théoriques, dynamiques organisationnelles et enjeux de performance. <i>Science, Education and Innovations in the Context of Modern Problems</i>, 9(2), 1-9. https://doi.org/10.56334/sei/9.2.63</p>	
<p>Licensed</p>	
<p>© 2026 The Author(s). Published by Science, Education and Innovations in the context of modern problems (SEI) by IMCRA - International Meetings and Journals Research Association (Azerbaijan). This is an open access article under the CC BY license (http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).</p>	

Introduction

Toute institution, quelle que soit sa nature ou sa mission, repose sur un ensemble d'éléments fondamentaux parmi lesquels figurent les structures organisationnelles, les ressources matérielles, les ressources humaines, les règles formelles et informelles ainsi que les systèmes de gestion et de contrôle. L'interaction continue et dynamique entre ces composantes génère un cadre global de fonctionnement communément désigné sous le terme de culture organisationnelle. Celle-ci constitue le climat interne de l'institution, auquel les employés doivent s'adapter afin d'accomplir efficacement les missions et les tâches qui leur sont confiées.

La culture organisationnelle ne se limite pas à un ensemble de règles écrites ou de procédures administratives ; elle représente un système complexe de valeurs, de croyances, de normes et de pratiques partagées qui orientent les comportements individuels et collectifs. Elle influence de manière déterminante les modes de gestion, les styles de leadership, la qualité des relations professionnelles ainsi que la capacité de l'institution à atteindre ses objectifs stratégiques. Dans ce sens, la réussite organisationnelle ne dépend pas uniquement des ressources disponibles, mais également de la manière dont ces ressources sont mobilisées, coordonnées et intégrées dans un environnement de travail harmonieux et cohérent.

Dans les établissements d'enseignement supérieur, la question de la culture organisationnelle revêt une importance particulière. Ces institutions sont appelées à répondre à des exigences multiples en matière de qualité de l'enseignement, de performance de la recherche, de gouvernance, d'innovation pédagogique et de responsabilité sociale. Dès lors, il devient essentiel de s'interroger sur le rôle que joue la culture organisationnelle dans l'adhésion des enseignants, des chercheurs et du personnel administratif aux objectifs institutionnels. À quel point la culture organisationnelle peut-elle favoriser l'engagement, la motivation et la performance des employés dans la réalisation des finalités éducatives et scientifiques de l'institution ?

La méthodologie adoptée dans cette étude repose principalement sur une recherche documentaire approfondie, visant à analyser et à synthétiser les principales contributions théoriques relatives à la culture organisationnelle. Cette démarche permet de clarifier les concepts clés, d'identifier les caractéristiques essentielles de la culture organisationnelle et d'examiner ses effets sur la performance et le comportement des employés. Cette analyse théorique constitue ainsi un cadre de référence et un prélude nécessaire à de futures recherches empiriques portant sur la culture organisationnelle au sein des institutions universitaires.

1. Concepts de la culture organisationnelle

La notion de culture organisationnelle a fait l'objet de nombreuses définitions dans la littérature en sciences de gestion et en sociologie des organisations. Selon Boughdir (2006, p. 58), la culture organisationnelle reflète un ensemble de croyances, d'attentes, de comportements et de valeurs partagés par les membres de l'organisation, auxquels ces derniers doivent s'harmoniser et s'adapter dans le cadre de leur activité professionnelle. Cette définition met en évidence la dimension collective de la culture et son rôle structurant dans la conduite des individus au sein de l'organisation.

La culture organisationnelle renvoie également à l'existence de valeurs, de croyances et d'objectifs communs entre les employés, diffusés et consolidés par le leadership organisationnel. Le dirigeant joue, à cet égard, un rôle central en définissant les orientations générales, les normes de comportement et les modalités d'accomplissement des tâches. Ainsi, la culture organisationnelle devient un outil implicite de régulation des comportements, souvent plus puissant que les règles formelles.

La construction de la culture organisationnelle repose notamment sur deux dimensions essentielles. D'une part, il s'agit de créer une cohérence et une harmonie entre les situations organisationnelles et les méthodes de gestion adoptées, tout en tenant compte des évolutions et des transformations de l'environnement externe. D'autre part, la culture organisationnelle implique une capacité de changement et d'adaptation, à travers la modification des pratiques managériales et des structures organisationnelles lorsque cela s'avère nécessaire (Hamdou, 2004, p. 175).

Dans une perspective comparable, Charles et Steven (2007, p. 628) définissent la culture organisationnelle comme un ensemble de règles, de valeurs et de croyances communes qui traduisent la manière dont l'organisation pense, agit et gère les problèmes auxquels elle est confrontée. Les auteurs comparent la culture organisationnelle à l'ADN du corps humain, soulignant ainsi son caractère fondamental, durable et structurant pour l'identité de l'organisation.

À la lumière de ces approches, la culture organisationnelle peut être définie comme l'ensemble des valeurs, des normes, des symboles et du langage de communication partagés par les membres de l'organisation, lesquels contribuent collectivement à créer un climat organisationnel spécifique influençant les comportements, les attitudes et les performances.

2. Caractéristiques de la culture organisationnelle

La culture organisationnelle se distingue par un ensemble de caractéristiques et de particularités qui varient d'une institution à une autre. Selon El Qaryouti (2009, p. 173), ces caractéristiques peuvent être synthétisées autour de plusieurs dimensions clés.

Parmi celles-ci figure tout d'abord le degré d'initiative individuelle, qui reflète la liberté et la responsabilité accordées aux employés dans l'exercice de leurs fonctions et dans la prise de décision. Une culture organisationnelle favorable encourage l'autonomie, la créativité et l'innovation, tandis qu'une culture rigide tend à limiter l'initiative personnelle.

La culture organisationnelle se caractérise également par le niveau d'acceptation du risque et par l'encouragement accordé aux employés pour adopter des comportements entreprenants. À cela s'ajoute la clarté des objectifs et des attentes, qui permet aux employés de comprendre précisément ce qui est attendu d'eux et de s'aligner sur les priorités institutionnelles.

D'autres caractéristiques importantes incluent le degré d'intégration entre les différentes unités organisationnelles, le soutien de la direction générale envers les employés, ainsi que la nature du système de contrôle, représentée par les procédures, les directives et les mécanismes de supervision.

La culture organisationnelle se manifeste également à travers le niveau de loyauté envers l'institution, la nature des systèmes de récompense et d'incitation, et le degré de tolérance à la diversité des opinions et des points de vue. Enfin, le système de communication constitue une dimension essentielle, qu'il soit hiérarchique et formel ou ouvert et en réseau, facilitant la circulation de l'information dans toutes les directions.

3. Effets de la culture organisationnelle sur la performance et le comportement des employés

A. Les valeurs

Les valeurs occupent une place centrale dans l'analyse de la culture organisationnelle et de son impact sur la performance. Selon Hassanein (1986, p. 23), la relation entre les valeurs individuelles et la performance est étroite, dans la mesure où la performance d'un individu, dans des conditions normales, tend à être cohérente avec son système de valeurs. Les employés qui accordent une grande importance à l'autonomie, par exemple, adopteront des comportements visant à préserver et à renforcer cette autonomie dans leur travail.

Lorsque les employés ne parviennent pas à obtenir, par le biais de leur activité professionnelle, les récompenses qu'ils jugent importantes, la qualité de leur performance tend à diminuer. Les valeurs jouent également un rôle d'orientation des efforts, en aidant les individus à hiérarchiser leurs priorités et à donner du sens à leur travail. À l'inverse, un décalage entre les valeurs personnelles et celles de l'organisation peut engendrer des comportements de retrait, de désengagement, voire des conflits, affectant négativement la performance globale.

Par ailleurs, le partage de valeurs communes au sein d'un groupe de travail favorise la cohésion, l'interaction et l'harmonie des relations professionnelles. En revanche, un conflit de valeurs entre l'individu et son environnement organisationnel peut générer des tensions et réduire l'efficacité collective.

Sous l'effet de transformations politiques, sociales et culturelles, l'échelle des valeurs a connu une évolution significative. Comme le souligne Hassanein (1986, p. 24), les valeurs traditionnelles, centrées sur la loyauté organisationnelle, la stabilité de l'emploi et la hiérarchie, ont progressivement laissé place à des valeurs contemporaines mettant l'accent sur la reconnaissance, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, la participation aux décisions et le développement personnel. Cette mutation des valeurs constitue un défi majeur pour les organisations, appelées à adapter leur culture afin de maintenir la motivation et la performance de leurs employés. **Tableau 1.6. Comparaison entre les valeurs traditionnelles et contemporaines (adapté de Hassanein, 1986, p. 24)**

Valeurs traditionnelles	Valeurs contemporaines
Forte loyauté envers l'entreprise / l'institution	Loyauté organisationnelle plus faible ; engagement conditionnel
Recherche marquée de l'argent et du statut	Rémunération et primes liées à la performance et aux résultats
Ambition forte de promotion hiérarchique	Besoin de reconnaissance de la contribution et de valorisation professionnelle
Désir de stabilité et de sécurité au travail	Intérêt moindre pour la stabilité ; mobilité professionnelle plus acceptée
Harmonie complète avec le poste et ses exigences	Recherche d'équilibre vie professionnelle-vie personnelle ; importance du temps libre
—	Besoin d'un travail créatif, utile et porteur de sens
—	Désir de participer aux décisions qui affectent le travail

–	Alignement prioritaire sur les objectifs personnels plutôt que sur ceux de l'organisation
–	Besoin de communication directe avec la direction et de transparence
–	Volonté de dépasser la routine et d'innover dans l'exécution des tâches
–	Besoin de développement personnel et d'évolution des compétences

Lecture analytique : Ce tableau met en évidence une transition d'une logique fondée sur la **stabilité, la loyauté et la hiérarchie** vers une logique orientée vers la **reconnaissance, l'autonomie, l'utilité sociale du travail, l'innovation et l'épanouissement personnel**, ce qui oblige les organisations à adapter leurs modes de management et leurs dispositifs de motivation (Hassanein, 1986, pp. 23–24).

3. Effet de la culture organisationnelle sur la performance : au-delà du débat

Dans le même contexte, **Zayed (2006, p. 99)** souligne l'existence de deux positions théoriques opposées : certains chercheurs estiment que la culture organisationnelle exerce un effet limité sur la performance, alors que d'autres la considèrent comme un **déterminant central** des résultats organisationnels. Selon l'auteur, l'une des erreurs fréquemment commises par les sceptiques consiste à croire que l'amélioration du comportement des employés peut être obtenue principalement par des **sessions de formation** décrivant le comportement idéal attendu.

Or, dans une perspective plus réaliste, le comportement organisationnel ne peut être compris qu'à travers l'interaction de **moteurs comportementaux** multiples, qui structurent les pratiques quotidiennes et orientent les décisions individuelles. Parmi ces moteurs, **Zayed (2006)** met en évidence notamment :

- **Le système de salaires, d'incitations et de récompenses**, qui influence directement la motivation et la perception d'équité ;
- **Les méthodes organisationnelles d'évaluation**, qui définissent ce qu'est un « bon » employé et comment le mérite est reconnu ;
- **Le leadership organisationnel**, perceptible à travers les comportements, les décisions et la cohérence éthique des cadres dirigeants ;
- **La nature des activités et des fonctions de l'organisation**, qui conditionne les compétences attendues, la charge mentale et la valeur perçue du travail ;
- **La structure organisationnelle**, qui détermine les circuits d'information, les responsabilités, l'autonomie et le niveau de bureaucratie.

Dans cette optique, vouloir modifier uniquement le comportement, sans agir sur ces moteurs, conduit le plus souvent à des changements superficiels et temporaires. Le véritable levier réside dans l'alignement des **valeurs, des pratiques de gestion, des règles informelles** et des **incitations** avec les objectifs institutionnels.

B. Les attitudes : concept, définitions et lien avec la culture organisationnelle

Les attitudes constituent un facteur intermédiaire essentiel entre les valeurs et les comportements. Elles traduisent la manière dont l'individu **évalue, interprète et réagit** face à son environnement de travail. **Farouk Abdo Fily et al. (2005, p. 187)** proposent plusieurs définitions convergentes, que l'on peut synthétiser comme suit :

- L'attitude est un **état de préparation mentale et nerveuse**, construit par l'expérience, qui influence les réponses de l'individu aux objets et situations liés à cette attitude ;
- Elle correspond à une **tendance stable** orientant le comportement vers ou contre certaines conditions environnementales ;
- Elle est issue de processus **motivacionnels, émotionnels, perceptifs et cognitifs** organisés durablement, déterminant la réponse à un aspect de l'environnement ;
- Elle représente une **disposition psychologique** générant des réponses positives ou négatives envers des personnes, objets, sujets, situations ou symboles.

Ces définitions montrent que l'attitude n'est pas un simple avis ponctuel : il s'agit d'un construit psychologique relativement stable, qui influence le comportement professionnel et la qualité de la performance.

4. Les composantes fondamentales des attitudes (*Abdu Fleyh, 2005, p. 199*)

Abdu Fleyh (2005, p. 199) distingue trois dimensions structurantes des attitudes :

A) Dimension cognitive

Elle renvoie aux **croyanances, représentations et informations** détenues par l'individu concernant un objet (par exemple : la qualité, l'évaluation, l'innovation pédagogique, les procédures). Cette dimension structure la perception des situations et oriente l'interprétation des événements.

B) Dimension affective (émotionnelle)

Elle correspond aux **sentiments** associés à l'objet de l'attitude (appréciation/rejet, satisfaction/frustration, confiance/méfiance). Cette dimension est déterminante dans l'engagement : elle peut favoriser l'implication ou, au contraire, alimenter la résistance au changement.

C) Dimension comportementale (tendancielle)

Elle regroupe les **prédispositions à agir**. Une attitude positive pousse l'individu à soutenir activement une initiative (par exemple : démarche qualité, innovation, formation), tandis qu'une attitude négative peut conduire à la minimiser, la freiner ou la contester.

Synthèse : Les attitudes au travail constituent donc une expression observable de la culture organisationnelle, car elles reflètent les valeurs dominantes, les normes informelles et la manière dont l'organisation récompense, communique et dirige. Elles peuvent également traduire les objectifs sociaux et professionnels que l'individu cherche à atteindre au sein de l'institution.

5. Importance de la culture organisationnelle (Al-Amyan, 2005, p. 312)

Selon Al-Amyan (2005, p. 312), la culture organisationnelle peut être considérée comme un mécanisme central de régulation, d'interprétation et de cohésion, et son importance se manifeste notamment par les fonctions suivantes :

- **Structuration des comportements** : la culture façonne les conduites individuelles ; les comportements contraires aux normes culturelles dominantes tendent à être rejetés, ce qui explique la résistance des organisations aux changements imposés ;
- **Cadre de référence** : elle élargit la compréhension des employés des événements internes ; elle sert de « grille de lecture » permettant d'interpréter ce qui se passe dans l'organisation ;
- **Prévisibilité comportementale** : elle aide à anticiper les réactions des individus et des groupes face aux situations et aux problèmes ;
- **Orientation du comportement organisationnel** : elle influence la manière dont les employés adoptent (ou non) le comportement attendu, et facilite l'intégration des normes de travail.

6. Mécanismes de formation de la culture organisationnelle (Al-Qaryouti, 2009, p. 183)

Al-Qaryouti (2009, p. 183) compare la formation de la culture organisationnelle au processus de socialisation de l'enfant : de même que l'enfant intériorise des valeurs par l'observation et la répétition des pratiques quotidiennes, l'employé acquiert progressivement les normes culturelles de son organisation à travers les interactions, les routines de travail, les pratiques de management et les attentes implicites.

Cette construction culturelle est particulièrement visible durant les phases initiales de fondation de l'organisation, lorsque les effectifs sont réduits et que l'influence des fondateurs et des dirigeants est plus directe. La vision et la philosophie des leaders jouent alors un rôle déterminant dans l'imposition des valeurs fondatrices et dans l'émergence des normes internes. De manière générale, la culture naît des **interactions**, des **expériences accumulées**, des **pratiques répétées** et du **contact social** entre les travailleurs.

À partir de cette perspective, la culture organisationnelle se forme et se consolide à travers des mécanismes structurants, qui seront détaillés comme suit dans les sections suivantes :

1. **Procédures de sélection du personnel**
2. **Pratiques managériales et systèmes de récompense/sanction**
3. **Formation, socialisation et intégration organisationnelle**
4. **Histoires, rituels, symboles, langage et communication interne**

6. Mécanismes essentiels de formation de la culture organisationnelle

La culture organisationnelle ne se décrète pas : elle se construit, se transmet et se stabilise à travers des mécanismes à la fois formels (procédures, politiques RH, dispositifs de formation) et informels (rituels, récits, symboles, langage interne). Ces mécanismes constituent, au sens de la littérature, des vecteurs de socialisation qui assurent la cohérence entre les valeurs proclamées par l'institution et les pratiques réellement observées (Al-Qaryouti, 2009; Schein, 2010). Les mécanismes principaux peuvent être regroupés autour de quatre leviers structurants : **la sélection du personnel, les pratiques managériales, la formation/socialisation, et les symboles-rituels-récits.**

6.1. Processus de sélection du personnel

Le recrutement représente le premier point de contact entre l'individu et l'organisation. À ce stade, l'institution évalue non seulement les compétences techniques, mais aussi la compatibilité axiologique et comportementale du candidat, car l'alignement entre les valeurs personnelles et celles de l'organisation facilite l'intégration, réduit les tensions internes et augmente l'engagement (Al-Qaryouti, 2009; Chatman, 1991). La sélection apparaît ainsi comme un acte stratégique : elle conditionne la stabilité future des normes de travail, la qualité des interactions et la capacité collective à poursuivre des objectifs communs.

Dans cette perspective, les choix des individus peuvent être influencés par la congruence (ou l'incongruence) entre leurs valeurs et celles de l'organisation. Les exemples sectoriels (banques conventionnelles vs banques islamiques) montrent que les systèmes de valeurs peuvent structurer des marchés du travail différenciés, où employés et clients se regroupent autour de référentiels normatifs distincts (Al-Qaryouti, 2009).

La **période d'essai** (stage/probation) joue ensuite un rôle de « filtre » : elle permet de vérifier la performance, mais aussi l'adaptation du nouvel employé aux règles implicites et aux attentes culturelles. Ce moment est crucial, car il révèle l'écart potentiel entre les attentes du travailleur et la réalité organisationnelle façonnée par la culture dominante (Schein, 2010).

6.2. Pratiques managériales

Les pratiques quotidiennes de gestion (récompenses, sanctions, promotions, communication) constituent un indicateur concret de la culture réelle. Lorsqu'une organisation affiche des valeurs positives (intégrité, mérite, discipline), mais récompense en pratique le favoritisme ou les comportements opportunistes, elle produit une culture « effective » contradictoire, souvent plus forte que la culture « déclarée » (Zayed, 2006). Dans ce cas, les employés apprennent rapidement ce qui est réellement valorisé, ce qui peut entraîner désengagement, cynisme organisationnel, résistance ou baisse de la qualité du travail (Schein, 2010).

La cohérence entre discours et pratiques est donc un critère central pour installer une culture de qualité : la qualité ne dépend pas uniquement des normes formelles, mais de la crédibilité managériale, de l'équité perçue et de la constance des règles d'évaluation (Denison, 1990).

6.3. Formation et socialisation

La formation constitue un mécanisme privilégié d'implantation culturelle : elle transmet les objectifs, les valeurs, les standards professionnels et les comportements attendus. Au-delà de la dimension technique, la formation joue un rôle de **socialisation organisationnelle** en intégrant l'employé dans un système de sens commun : droits et devoirs, règles formelles, codes relationnels, et normes implicites (Al-Qaryouti, 2009; Van Maanen & Schein, 1979). Dans l'enseignement supérieur, la formation continue contribue également à soutenir les transformations (réformes qualité, accréditations, digitalisation, standards pédagogiques), tout en réduisant l'écart entre pratiques individuelles et orientations institutionnelles.

6.4. Histoires, rituels, symboles et vocabulaire

Les mécanismes informels façonnent durablement la culture, car ils agissent sur l'identité, le sentiment d'appartenance et la mémoire collective. Les **récits** (histoires de succès, crises, décisions emblématiques) servent à transmettre les valeurs souhaitées et à produire des « exemples » de comportement à imiter. Les **rituels** (cérémonies de reconnaissance, événements collectifs, pratiques d'accueil des nouveaux) renforcent la cohésion, valorisent l'innovation et institutionnalisent la coopération. Les **symboles** (tenue, emblèmes, espaces, langage interne) participent à la construction identitaire et à la différenciation de l'organisation (Al-Qaryouti, 2009; Schein, 2010).

7. Modèles de culture organisationnelle

7.1. Modèle de Schein

Schein propose une lecture développementale de la culture organisationnelle, où le rôle du leadership est central, notamment dans la phase de formation et de stabilisation. Les étapes décrites (dépendance/confrontation des pouvoirs, familiarité, émergence/stabilité, survie/croissance) illustrent comment la culture répond à des besoins successifs : direction, appartenance, efficacité collective, puis adaptation à l'environnement (Schein, 2010). Cette approche souligne

que la culture évolue avec les défis organisationnels, et qu'elle peut devenir un avantage stratégique ou un frein si elle se rigidifie.

7.2. Modèle de Scholz

Scholz insiste sur la construction de la culture à long terme, via des phases (stabilité, réaction, prévision, exploration, émergence) qui reflètent la tension entre continuité et adaptation. La distinction entre dimension interne (conditions et processus internes) et externe (incertitude environnementale) met en évidence le lien entre culture et contexte : les environnements dynamiques favorisent souvent des cultures orientées innovation et prise de risque, tandis que les environnements routiniers renforcent des cultures de procédures (Scholz, 1987).

7.3. Modèle de Louis

Louis met l'accent sur la pluralité culturelle interne : différentes unités et niveaux hiérarchiques peuvent développer des sous-cultures, ce qui explique la diversité des pratiques au sein d'une même organisation. Les étapes proposées (sélection transparente, période d'essai, mentorat en petits groupes, incitations, formation aux valeurs, mémoire historique, modèles de rôles) structurent un processus de socialisation permettant de stabiliser la culture et d'aligner les nouvelles stratégies sur le système de valeurs dominant (Louis, 1980). L'idée clé est que toute stratégie nouvelle doit être culturellement compatible ; sinon, elle nécessite un ajustement (ou un changement) de la culture.

8. Changement de la culture organisationnelle

La culture organisationnelle n'est pas immuable. De nombreux auteurs considèrent qu'elle peut évoluer, mais à condition de réunir des facteurs facilitateurs et d'adopter une stratégie globale et cohérente (Harim, 2004; Schein, 2010). Les conditions souvent citées sont : remplacement ou transformation du leadership, jeunesse organisationnelle, petite taille, faible rigidité culturelle, et faible fragmentation en sous-cultures. Plus une culture est forte, ancienne et segmentée, plus le changement sera complexe, car les normes sont internalisées et défendues par les membres (Harim, 2004).

Dans l'enseignement supérieur, le changement culturel exige également un alignement entre gouvernance, dispositifs qualité, incitations, communication interne et développement professionnel. Sans cet alignement, les réformes se réduisent à des textes et procédures, sans transformation réelle des pratiques.

9. Dimensions de la culture organisationnelle

Les dimensions proposées par Charles et Steven (2007) peuvent être reformulées comme des axes structurants qui orientent les comportements :

- Orientation innovation/créativité : autonomie, expérimentation, remise en question des routines (Charles & Steven, 2007).
- Orientation individus : respect, service, considération des employés et des usagers.
- Souci du détail : précision, normes, rigueur, conformité.
- Fluidité communicationnelle : circulation ouverte de l'information, coordination, transversalité.
- Orientation résultats : focalisation sur objectifs et performance, réduction des lourdeurs bureaucratiques.
- Préférence pour le travail en équipe : coopération, interdépendance, esprit collectif.

Ces dimensions convergent avec des modèles internationaux (par ex. Cameron & Quinn sur les cultures clan/adhocratie/marché/hierarchie) et montrent qu'une culture favorable à la qualité combine rigueur, coopération et orientation amélioration continue (Cameron & Quinn, 2011).

10. Fonctions de la culture organisationnelle

La culture remplit des fonctions majeures pour la stabilité et la performance :

1. Organisation et contrôle : la culture agit comme un système implicite de règles, réduisant l'incertitude dans l'action quotidienne (Charles & Steven, 2007; Schein, 2010).
2. Construction de l'identité : elle renforce l'appartenance et la fierté organisationnelle.
3. Unification autour de la mission : elle oriente les efforts vers des objectifs collectifs, au-delà des intérêts individuels.
4. Interprétation des événements : elle fournit des schémas mentaux partagés qui facilitent la coordination, diminuent la résistance au changement et donnent du sens aux décisions (Charles & Steven, 2007).

Dans la perspective qualité, ces fonctions soutiennent la standardisation utile, la cohérence pédagogique, l'alignement des services et la capacité d'amélioration continue.

11. Rôles externes et internes de la culture organisationnelle

Selon Barabel et Meier (2006), la culture répond à deux grandes catégories de problèmes : l'adaptation externe (survie, positionnement, légitimité) et l'intégration interne (cohésion, relations, coordination).

11.1. Rôles externes

La culture délimite l'identité organisationnelle, différencie l'institution dans son environnement et stabilise des repères (règles, principes, références). Elle aide l'organisation à faire face aux transformations, à maintenir sa légitimité et à préserver sa continuité dans des contextes compétitifs et incertains (Barabel & Meier, 2006; Schein, 2010).

11.2. Rôles internes

La culture favorise l'intégration d'employés aux profils divers, en réduisant les divergences et en renforçant la cohésion. Elle soutient également l'intégration des nouveaux arrivants (notamment les jeunes diplômés), en fournissant des mécanismes d'accueil, de socialisation, et des repères identitaires, ce qui réduit l'aliénation et le turnover (Barabel & Meier, 2006; Van Maanen & Schein, 1979).

Conclusion

Cette étude théorique met en évidence que la culture organisationnelle représente un pilier stratégique dans la construction d'une **culture de la qualité** au sein des établissements d'enseignement supérieur. Elle ne se limite pas à des normes formelles : elle s'exprime dans les valeurs, les pratiques managériales, les modalités de sélection, les dispositifs de socialisation, ainsi que dans les rituels et symboles qui structurent l'identité institutionnelle. Une culture cohérente favorise la cohésion, la coopération, la motivation et l'alignement autour de la mission universitaire, conditions essentielles à l'amélioration continue de la performance académique.

Cependant, la littérature suggère également que le changement culturel est exigeant : il requiert un leadership crédible, des mécanismes d'incitation cohérents, une communication transparente et une stratégie globale. Les éléments théoriques discutés ici constituent ainsi une base robuste pour des recherches empiriques ultérieures, visant à mesurer concrètement l'impact de la culture organisationnelle sur la qualité, la gouvernance et la performance dans des contextes universitaires spécifiques.

Ethical Considerations

Cette étude repose exclusivement sur une analyse théorique et documentaire de la littérature scientifique existante. Elle ne comporte aucune collecte de données impliquant des participants humains ou des données sensibles. Par conséquent, aucune autorisation éthique spécifique n'était requise. Les auteurs ont veillé à respecter les principes d'intégrité scientifique, d'objectivité académique et de citation appropriée des sources utilisées.

Author Contributions

- **Elmossoues Yagoub** : conceptualisation de l'étude, revue de la littérature, rédaction principale du manuscrit.
- **Yahiaoui Zahir** : analyse théorique, structuration des sections relatives à la culture organisationnelle et à la performance.
- **Zegaoua Ahmed** : contribution à la discussion conceptuelle, révision critique et amélioration du contenu scientifique.

Tous les auteurs ont lu et approuvé la version finale du manuscrit.

Acknowledgements

Les auteurs tiennent à exprimer leur gratitude à leurs collègues de l'Université de Relizane pour les échanges scientifiques et le soutien académique ayant contribué à l'enrichissement de cette étude.

Funding

Cette recherche n'a bénéficié d'aucun financement spécifique provenant d'organismes publics, commerciaux ou à but non lucratif.

Conflict of Interest

Les auteurs déclarent qu'il n'existe aucun conflit d'intérêts, financier ou institutionnel, susceptible d'influencer les résultats ou l'interprétation de cette étude.

Références

1. Al-Amayan, M. S. (2005). *Organizational behavior in business organizations* (3e éd.). Wael Publishing & Distribution.
2. Al-Amyan, A. (2005). [Titre non fourni]. [Éditeur non fourni].
3. Al-Qariyouti, M. Q. (2009). *Organizational behavior* (5e éd.). Wael Publishing House.
4. Al-Qaryouti, M. (2009). [Titre non fourni]. [Éditeur non fourni].
5. Al-Sakameh, B. K. (2009). *Organizational and administrative development* (1re éd.). Al-Maseera Publishing.
6. Alter, N. (2010). *L'innovation ordinaire*. PUF.
7. Barabel, M., & Meier, O. (2006). [Titre non fourni]. [Éditeur non fourni].
8. Barabel, M., & Meier, O. (2006). *Manageor*. Dunod.
9. Boughdir, [Initiale]. (2006). [Titre non fourni]. [Éditeur non fourni].
10. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (3rd ed.). Jossey-Bass.
11. Changement organisationnel, leadership et résistances
12. Charles, [Initiale], & Steven, [Initiale]. (2007). [Titre non fourni]. [Éditeur non fourni].
13. Chatman, J. A. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36(3), 459-484.
14. Crozier, M., & Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Seuil.
15. D'Iribarne, P. (2009). *La logique de l'honneur: Gestion des entreprises et traditions nationales* (Nouvelle éd.). Seuil.
16. De Ketele, J.-M. (2010). *L'évaluation des acquis des étudiants: Pourquoi? Pour qui? Comment?* De Boeck.
17. Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Wiley.
18. Dupuis, J.-P. (2002). *Culture et management*. Vuibert.
19. Endrizzi, L. (2014). *Assurance qualité dans l'enseignement supérieur: Enjeux et dispositifs* (Dossier de veille de l'IFÉ). ENS de Lyon / IFÉ.
20. Flihi, F. A., & Abdel Majid, A.-S. M. (2005). *Organizational behavior in educational management* (1re éd.). Al-Maseera Publishing & Distribution.
21. Godelier, É. (2012). *Culture d'entreprise*. La Découverte.
22. Hamdoui, [Initiale]. (2004). [Titre non fourni]. [Éditeur non fourni].
23. Hamdoui, W. (2004). *Human resources management*. University Publications Office.
24. Hareem, H. (2004). *Organizational behavior: Behavior of individuals and groups in business organizations*. Al-Hamed Publishing & Distribution.
25. Harim, [Initiale]. (2004). [Titre non fourni]. [Éditeur non fourni].
26. Hassanein, [Initiale]. (1986). [Titre non fourni]. [Éditeur non fourni].
27. Hassanein, M. H. (1986). *Employee values in a changing society* (No. 264). Arab Organization for Administrative Development, League of Arab States; Al-Rai Jordanian Press Corporation.
28. Igalens, J., & Scouarnec, A. (2011). *Performance et ressources humaines*. EMS.
29. Join-Lambert, M.-T. (2009). *Le management par la qualité: Concepts, méthodes, outils*. Dunod.
30. Louis, M. R. (1980). Surprise and sense making: What newcomers experience in entering unfamiliar organizational settings. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 226-251.
31. McShane, S. L., & Benabou, C. (2007). *Organizational behavior* (5e éd.). Chenelière.
32. Mérigot, P., & Quélin, B. V. (2010). *Le management stratégique*. Dunod. (*utile pour relier culture et performance*)
33. Musselin, C. (2001). *La longue marche des universités françaises*. PUF.
34. Musselin, C. (2008). *Les universités: Une comparaison internationale*. PUF.
35. Qualité, TQM et performance organisationnelle
36. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
37. Scholz, C. (1987). Corporate culture and strategy—The problem of strategic fit. *Long Range Planning*, 20(4), 78-87.
38. Thévenet, M. (2015). *La culture d'entreprise* (6e éd.). PUF.
39. Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. In B. M. Staw (Ed.), *Research in organizational behavior* (Vol. 1, pp. 209-264). JAI Press.
40. Zayed, A. M. (2006). *Organizational justice*. Arab System for Administrative Development Publications.